

Opinnäytetyö (AMK)

Rakennusalan työnjohdon koulutusohjelma

Rakennusmestari AMK

2018

Otto Syvähuoko

NOPEASTI KASVAVAN RAKENNUSYRITYKSEN TYÖNJOHDON HAASTEET

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Rakennusmestari

Opinnäytetyön valmistumisajankohta | 25 sivua

Otto Jalmari Syvähuoko

NOPEASTI KASVAVAN RAKENNUSYRITYKSEN TYÖNJOHDON HAASTEET

Tutkimus selvittää työjohtajien haasteita nopeasti kasvaneessa rakennusurakointiyrityksessä. Tehdyn puolistrukturoidun haastattelun perusteella tehtiä kvalitatiivinen tutkimus kyseiseen yritykseen. Opinnäytetyön tarkoitus on etsiä mahdollisia ongelmakohtia työjohtajien jokapäiväisessä työn tekemisessä, joita poistamalla yrityksen kannattavuus saataisiin mahdollisesti paremmalle tasolle.

ASIASANAT:

rakennusurakointiyritys, kasvu, työjohtaja, organisaatio, haastattelu, ongelmakohdat

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme

2018 | number of pages 25, number of pages in appendices 0

Otto Jalmari Syvähuoko

PROBLEMS FOR FOREMEN IN CONSTRUCTION COMPANY DURING FAST GROWTH OF THE BUSINESS

[Click here to enter text.](#)

I studied the difficulties that foremen countered in a construction company which is growing rapidly. I made a half structured interview for the foremen in order to complete a qualitative research. My goal was to find and report problems that they counter in everyday life on the construction sites in order to point them out for the company and make the work easier and more profitable for the foremen and also for the company.

KEYWORDS:

Construction company

Research

Problems

Growth

Foreman

Organization

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 HAASTATTELUT	7
2.1.1 Tutkimustyön tausta	7
2.1.2 Tutkimustyön tavoite	7
2.1.3 Tutkimustyön rajaus	7
2.1.4 Tutkimustyön toteutus	8
2.2.1 Tutkimusasetelma	8
2.2.2 Kvalitatiivinen tutkimusmetodi	8
2.3 Otanta	9
2.4 Datan kerääminen	9
2.5 Herzbergin kaksifaktoriteoria	10
2.6 Esitetyt kysymykset	11
3 HAASTATTELUJEN TULOKSIA	13
3.1 Työnjohtajat	13
3.2 Työ ja toimenkuva	14
3.3 Yritys työnantajana	14
3.4 Yrityksen tulevaisuudensuunnitelmat	15
3.5 Työn tekeminen yrityksessä	15
3.6 Omat työntekijät ja alihankkijat laadullisesti	17
3.7 Kolme kompastuskiveä	18
4 YHTEENVETO	20
4.1 Yritys työpaikkana	20
4.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria ja työnjohtajien motivaatio	21
4.3 Yrityksen kilpailukyky	22
4.4 Yrityksen kasvu	22
5 ARVIOINTI JA KEHITYSKOhteet	24
LÄHTEET	25

KUVAT

Kuva 1 Herzbergin kaksifaktoriteoria
Kuva 2 Kaksifaktoriteoria ja motivaatio
Kuva 3 Yrityksen terveen kasvun rakenne

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yrityksen ongelmia, jotka johtuvat siitä, että organisaatio ei ole pystynyt vastaamaan kasvun haasteisiin. Monet yritykset ovat joutuneet ongelmiin liian nopean ja suuren kasvun takia, ja se on saattanut johtaa pahimmillaan yrityksen konkurssiin tai ainakin maineen menetykseen ja tilauskannan pienenemiseen. Varsinkin rakennusosalalla nopea kasvu saattaa aiheuttaa työkuorman lisäystä tietyillä avainhenkilöillä, mikä saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa henkilön henkiseen väsymiseen ja motivaation häviämiseen. Tämä taas omalta osaltaan heikentää yrityksen kykyä vastata kasvuun ja sen tuomiin ongelmiin.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: Mitä haasteita nopeasti kasvavan rakennusyrityksen työnjohtajat kohtaavat? Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää nopean kasvun aiheuttamia haasteita rakennusalan yrityksessä. Eri-tyisesti tutkimus pyrkii ymmärtämään niitä haasteita, joita työnjohtajat kohtaavat työssään. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä noususuhdanteen aiheuttamaan nopean tilauskannan kasvamiseen ja selvittää, miten se vaikuttaa työnjohtajan työhön.

Tutkimuskohde on rajattu yrityksen työnjohtajiin, koska he ovat kaikkein keskeisimmässä asemassa työmaiden johtamisessa ja jokapäiväisessä toiminnassa yrityksessä.

Tutkimustyö toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Aineistoa varten tehdään puolistrukturoitu haastattelu yrityksen työnjohtajille. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii XXX, joka on erikoistunut linjasaneerauksiin sekä julkisivuremontteihin. Yrityksen toimihenkilömäärä on kasvanut muutamassa vuodessa kahdesta yli kahteenkymmeneen, sekä yrityksen liikevaihto on kymmenkertaistunut.

2 HAASTATTELUT

2.1.1 Tutkimustyön tausta

Työssä tutkitaan yrityksen ongelmia, jotka johtuvat siitä, että yrityksen organisaatio ei ole pystynyt vastaamaan kasvun haasteisiin. Monet yritykset ovat joutuneet ongelmiin liian nopean ja suuren kasvun kanssa, ja se on saattanut johtaa pahimmillaan yrityksen konkurssiin tai ainakin maineen menetykseen ja tilauskannan pienenemiseen. Varsinkin rakennusalalla nopea kasvu saattaa aiheuttaa työkuorman lisäystä tietyillä avainhenkilöillä, mikä saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa henkilön henkiseen väsymiseen ja motivaation häviämiseen. Tämä taas omalta osaltaan heikentää yrityksen kykyä vastata kasvuun ja sen tuomiin ongelmiin.

2.1.2 Tutkimustyön tavoite

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: mitä haasteita nopeasti kasvavan rakennusyritykset työnjohtajat kohtaavat? Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää nopean kasvun aiheuttamia haasteita rakennusalan yrityksessä. Eri-tyisesti tutkimus pyrkii ymmärtämään niitä haasteita, joita työnjohtajat kohtaavat työssään. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä noususuhdanteen aiheuttamaan nopeaan tilauskannan kasvamiseen ja selvittää, miten se vaikuttaa työnjohtajan työhön.

2.1.3 Tutkimustyön rajaus

Näkökulma opinnäytetyössä on yrityksen kasvun luomat haasteet työnjohtajien työssä. Tutkimuskohde on rajattu yrityksen työnjohtajiin koska he ovat kaikkein keskeisimmässä asemassa työmaiden johtamisessa ja jokapäiväisessä toiminnassa yrityksessä.

2.1.4 Tutkimustyön toteutus

Tutkimustyö toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Aineistoa varten tehdään puolistrukturoitu haastattelu yrityksen työnjohtajille. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii XXX, joka on erikoistunut linjasaneerauksiin sekä julkisivutöihin. Yrityksen toimihenkilöiden määrä on kasvanut muutamassa vuodessa kahdesta yli kahteenkymmeneen sekä yrityksen liikevaihto on kymmenkertaistunut.

2.2.1 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmalla tarkoitetaan opinnäytetyössä käytettyä tutkimustyyliä ja -tekniikkaa, joita käytetään opinnäytetyön tavoitteen täyttämiseen. Ensin annetaan johdanto valittuun tutkimusmenetelmään, jossa tutkimusmenetelmää rajataan väitteillä sen osien olennaisuudesta tähän opinnäytetyöhön. Tämän jälkeen valittu menetelmä esitellään ja myöskin puolustetaan sen tärkeyttä.

2.2.2 Kvalitatiivinen tutkimusmetodi

Käytin kvalitatiivista tutkimusmetodia nopean kasvun aiheuttamien ongelmien selvittämiseksi rakennusyrityksen työnjohdossa. Tarkemmin sanottuna haluan ymmärtää syitä ja seurauksia ongelmien synnylle sekä osittain myös sitä, miten työnjohtajat niitä kohtaavat työssään. Tutkittuani eri tutkimusmenetelmiä, sain selville, että tällä tutkimusmenetelmällä pääsen parhaiten tavoitteeseen, joka on nopeasti kasvavan rakennusyrityksen ongelmien ymmärtäminen ja parhaassa tapauksessa jopa niiden poistaminen ja niiden ehkäisy. Tämän avulla pystyy keskittymään yksittäisen työnjohtajan näkökulmaan ja tätä kautta saamaan ymmärrystä suuremmasta ja monimutkaisemmasta kokonaisuudesta (Klenke 2008). Koska tutkimus perustuu rakennusalalla olevaan erittäin oleelliseen ja subjektiiviseen ilmiöön, pitää saada mahdollisimman hyvin sitä kuvaavia ja olennaisia vastauksia, joiden avulla voi myöhemmin vielä perustella tutkimusmetodin valintaa. Jos olisi valittu kvantitatiivinen tutkimusmetodi, olisi todennäköisesti valittu myös vastaukset etukäteen, jolloin se olisi saattanut vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. Näin ollen tutkittavat työnjohtajat eivät pääsisi vapaasti kertomaan ajatuksiaan ja tuntemuksiaan tähän kyseiseen ilmiöön (Klenke 2008). Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa myös pie-

nemmän otannan käyttämisen tutkimukseen. Tämä mahdollistaa myös tarkempien määritelmien käyttämisen ja perusteellisemman tutkimuksen tekemisen kuin mitä kvantitatiivisella tutkimuksella saisi aikaiseksi pienempää otantaa käytettäessä, ja siksi kvalitatiivista tutkimus on erittäin suositeltavaa tutkittaessa tätä ilmiötä (Klenke 2008). Opinnäytetyön kysymykseen ”mitä” saadaan parhaiten vastaus lähestymällä sitä kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä.

2.3 Otanta

Haastateltaviksi valikoitui kaikki yli vuoden yrityksessä työskennelleet työnjohtajat. Muutama yrityksessä työharjoittelussa ollut työnjohtaja jäi näin haastattelujen ulkopuolelle. Lopullisen päätöksen heidän jättämisestä pois haastatteluissa tehtiin vasta vanhempien työnjohtajien haastattelujen jälkeen. Selvisi että tärkeimmät ja suurimmat asiat olivat jo löytyneet yrityksestä ja vastaukset alkoivat toistaa itseään. Lähes kaikki haastatellut työnjohtajat olivat kuitenkin tulleet yritykseen viimeisen kolmen vuoden aikana, ja monet vielä suoraan koulusta valmistumisen jälkeen.

2.4 Datan kerääminen

Saadakseen mahdollisimman hyvät ja ongelmia kuvastavat vastaukset haastateltavilta, piti tehdä puolistrukturoidun haastattelun. Tässä työssä sovellettiin (Conway & Briner 2005) tutkimusta jotta saadaan mahdollisimman hyvät vastaukset, jotka koostuvat omaperäisistä kokemuksista kyseisessä yrityksessä. Olennaisen esille saamiseksi piti muodostaa kysymykset niin, että vastaajat pystyivät kunnolla ilmaisemaan itseään (Conway & Briner 2005). Puolistrukturoitu haastattelu muodostettiin Staken (1995) mukaan, hän suosittelee aloittelevalla haastattelijalle, että muodostaa kysymykset sen mukaan, mitä pitää saada selville. Tätä varten tehtiin kysely yrityksen johdolle asioista, joita heidän mielestään olisi hyvä selvittää. Tutkimuksessa käytettiin myös omaa kokemusta tästä yrityksestä pohjana asioille, joita lähdettiin selvittämään. Suurin osa kysymyksistä tehtiin etukäteen. Kuitenkin haastattelun puolistrukturoidun luonteen mukaisesti kysyttiin jatkokysymyksiä esille tulleista aiheista, jotka vaikuttivat oleellisilta haastattelun kannalta (Klenke 2008). Haastattelun aikana ilmenneitä asioita käytin myös tulevaisuuden haastatteluissa. Aina ennen jokaista haastattelua tehtiin myös haastateltavalle selväksi, ettei hei-

dän nimeään tulla missään käyttämään, eikä myöskään tulla käyttämään heidän vastauksiaan niin, että niistä voisi arvata, kuka näin on sanonut. Haastateltaville luvattiin myös, että haastattelujen anti poistetaan, kunhan opinnäytetyö on hyväksytysti saatu läpi. On tärkeää vastausten kannalta, että jokainen haastateltava vastaa rehellisesti, eikä tarvitse pelätä seuraamuksia, jos joku saisi sanomisista tietää.

2.5 Herzbergin kaksifaktorigiteoria

Kysymysten suunnittelussa käytettiin viitekehyksenä Frederick Herzbergin kaksifaktorigiteoriaa (1968). Toisaalta tutkimuksen tarkoituksena oli löytää yrityksen ongelmakohtia, mutta oli myös tärkeää selvittää työnjohtajien motivaatiota näitä ongelmia kohdatessaan. Herzberg on tutkimuksissaan todennut työmotivaation syntyvän kahdesta eri osasta. Hänen mukaansa työmotivaation voi jaotella työtyytyväisyyttä lisääviin sekä työtytymättömyyttä lisääviin tekijöihin. Tutkimuksessaan hän löysi, että tekijät, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä, ovat eri tekijöitä kuin ne, jotka lisäävät työtytymättömyyttä. Nämä kaksi eri osaa eivät ole toisistaan riippuvaisia.

Pitkäaikaiseen hyvään suorittamiseen sekä asenteeseen työtä kohtaan tarvitaan työtyytyväisyystekijöitä, ja nämä tekijät ovat motivaatiotekijöitä. Herzbergin mukaan suurimpia motivaatiotekijöitä työssä ovat saatu tunnustus, saavutukset, kokemus vastuusta, työ siinänsä, tunne oppimisesta, uramahdollisuudet ja kasvu. Näillä asioilla työntekijä voi saada saavuttamisen ja onnistumisen riemua sekä kokea tyydytystä saavuttamastaan arvostuksesta sekä kiitoksesta hyvin hoidetusta työstä. Motivaatiotekijät Herzbergin mukaan ohjaavat työntekijää hyvään suoritukseen. Jos motivaatiotekijöitä ei ole, työntekijä suoriutuu tehtävistään mekaanisesti, ja pahimmillaan hän tekee vain vaadittavan, ja suoriutuu työstä menemällä sieltä, missä aita on matalin. (Herzberg 1968.)

Työtytymättömyystekijöitä Herzberg kutsuu *hygieniatekijöiksi*. Nämä tekijät ovat työympäristön ulkoisia tekijöitä, kuten yrityksen johto, yrityspolitiikka, työolot, palkka, hallinto, asema, työturvallisuus ja asema. Vaikka nämä edellä mainitut asiat hoidettaisiin hyvin, eivät ne kuitenkaan motivoi työntekijää. Jos taas nämä asiat on hoidettu huonosti, ne lisäävät työtytymättömyyttä ja vähentävät motivaatiota. (Herzberg 2003.)

Näitä asioita käytettiin siis viitekehyksenä työnjohtajille esitettävien kysymyksien muotoiluun.



Kuva 1 Herzbergin kaksifaktoriteoria (1968)

2.6 Esitetyt kysymykset

Haastateltaville työnjohtajille esitettiin seuraavanlaiset kysymykset:

- 1) Kerro itsestäsi, kerro työkokemuksesi, kerro työkokemuksesi rakennusosalta. Missä näet itsesi 5 vuoden päästä työelämässä. Kerro itsestäsi työntekijänä, missä sinulla olisi parannettavaa työntekijänä? Tukeeko yritys kehitystäsi rakennusalan työntekijänä? Ja jos koet, että tukee, annetaanko tuki suoraan vai epäsuoraan?
- 2) Kerro toimenkuvastasi ja töistäsi. Vastaako koulutuksesi toimenkuvaasi? Vastaako työsi toimenkuvaasi? Olisiko edellä mainituissa asioissa parannettavaa?
- 3) Kerro yrityksestä työnantajana (korvaukset, työaika, lomitukset, ylemmän johdon tuki työasioissa yms.) ja mitä ajatuksia heräsi? Missä olisi parannettavaa?
- 4) Kerro yrityksen tavoitteista? Mikä on yrityksen kolmivuotissuunnitelma? Miten kasvetaan tai mihin panostetaan? Mitkä ovat tavoitellut toimintamallit? Millaiselta rakennusliikkeeltä yritys haluaa näyttää kolmen vuoden päästä?

- 5) Käydään läpi työn tekemistä yrityksessä. Miten sujuu tai mitä ajatuksia tulee mieleen seuraavista asioista: paperityöt, suunnitelmat, tuntiseuranta, litterointi, jälkilaskenta, resurssienhallinta? Miten sinut on koulutettu yrityksen toimintatapoihin? Miten tehtävät jaetaan organisaation sisällä? Mistä saat apua, jos kohtaat ongelmia edellä mainituissa asioissa? Mikä toimii hyvin ja missä on parannettavaa?
- 6) Kun puhutaan omista työntekijöistä sekä alihankkijoista, miten työ sujuu heidän kanssaan? Kerro kokemuksistasi.
- 7) Kerro omin sanoin yrityksen kolme suurinta kompastuskiveä. Niitä ei tarvitse laittaa suuruusjärjestykseen.
- 8) Onko jokin asia, jota en kysynyt, mutta mielestäsi pitäisi muilta työnjohtajilta kysyä, jotta yritystä voidaan viedä hyvässä hengessä eteenpäin?

3 HAASTATTELUJEN TULOKSIA

3.1 Työnjohtajat

Ensimmäinen iso huomio yrityksen toimihenkilöistä koskee kokemusta, ja pääosin sen puutetta. Aloitetaan ihan ylhäältä. Yrityksen toimitusjohtaja ei ole aikaisemmin ollut näin suuren yrityksen toimitusjohtajana. Toki häneltä löytyy pitkä kokemus rakennusosalta, mutta näin ison organisaation pyörittämisestä ja luomisesta ei aiempaa kokemusta ole.

Yrityksessä työpäällikkönä työskentelevät työntekijät eivät myöskään aikaisemmin ole olleet työpäällikkötehtävissä. Aikaisempi työkokemus heiltä löytyy korkeintaan vastaavan mestarin työtehtävistä.

Yrityksen työnjohtajista ainoastaan muutamalla on aikaisempaa esimiestaustaa. Ainoastaan yhdellä työnjohtajalla on pitkä kokemus rakennusalan vastaavan mestarin työstä. Kaikki muut työnjohtajat ovat vasta muutama vuoden sisällä valmistuneet rakennusalan koulutuksesta ammattikorkeakoulusta tai opiskelevat vielä siellä. Voidaankin todeta, että yrityksessä on vain yksi toimihenkilö, jolla on omasta tehtävästään pitkä kokemus, ja häntä myös yrityksen sisällä arvostetaan suuresti tämän kokemuksen myötä.

Ei voi väittää, että monet yrityksen ongelmista johtuisivat suoranaisesti kokemuksen puutteesta; kokemattomuus näkyy enemmän yrityksen organisaatiossa ja sen puutteissa.

Merkkejä heikosta organisaatiosta saatiin siitä, että lähes kaikki työnjohtajat kertoivat oppineensa ja kehittyneensä paljon yrityksessä työskennellessään. Yritys ei kuitenkaan itse ollut suoranaisesti opettanut ja ohjannut, vaan työnjohtajat olivat usein itse joutuneet opettelemaan ihan perusasioitakin työmaan pyörittämisestä. Ongelmiin kyllä saa apua, mutta etukäteissuunnittelua ja opastusta ei juurikaan yrityksessä ole.

3.2 Työ ja toimenkuva

Jokainen työnjohtaja totesi, että heidän tehtävänsä on huolehtia kaikki asiat urakkasopimuksen allekirjoituksesta aina urakan luovuttamiseen asti. Työpäälliköiltä saa jonkin verran apua asioihin, mutta suurimmaksi osaksi työmaiden asioista vastaa työnjohtaja.

Yrityksessä on muutama työnjohtaja, jolla ei ammattikorkeakoulun koulutusta rakennusalaan ole, vaan he ovat työssä oppimalla koonneet työnjohtaja-asemaan. Kaikki muut työnjohtajat kokivat, että heidän koulutuksensa vastasi pääosin heidän työtehtävänsä. Koulusta juuri valmistuneet tai siellä vielä olevat työnjohtajat kokivat myös, että koulu ei kuitenkaan suoraan valmista ammattiin, vaan että sieltä saadut työkalut pitää itse osata valjastaa käyttöön. Tässä kohtaa monet olisivat toivoneet parempaa opastusta yritykseltä, koska varsinaista työkokemusta ei vielä ollut. Tämä herätti kysymyksiä jälleen yrityksestä organisaationa ja sen puutteista.

Kysyttäessä vastaako työ toimenkuvaa, olivat jälleen vastaukset aika yhteneviä. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että työnkuva on liian laaja ja työnjako työpäällikön, vastaavan työnjohtajan ja mahdollisen apumestarin välillä ei ole täysin selvä. Ilmeni muutamia tapauksia, joissa epäselvyys vastuualueista oli johtanut työn epäonnistumiseen tai tekemättä jättämiseen. Kyseisissä vastauksissa työnjohtajat painottivat niin omaa vastuutaan, etukäteissuunnittelun puutteita sekä sitä, miten raskasta on tehdä työtä, jossa jatkuvasti turhaan joutuu reagoimaan virheisiin.

3.3 Yritys työnantajana

Yleisesti haastatellut olivat tyytyväisiä yritykseen työnantajana. Lähes kaikki kehuivat yrityksen virkistystoimintaa ja sitä, miten yritys huomioi hyvän tuloksen antamalla avokätsiä bonuksia sekä järjestämällä illanviettoja yrityksen työntekijöille.

Näiden kehujen jälkeen oli usein myös paljon huomautettavaa. Yrityksessä kokopäiväisesti töissä olevat olivat tyytyväisiä palkkaukseen sekä bonus-järjestelmään. Osa-aikaisesti opiskelujen ohella töissä olevat taas olivat pettyneitä palkkaukseen. Pettymys johtui siitä, että opiskelijana johdetaan vaativia kohteita, mutta ei kuitenkaan saada työn vaati-

vuuteen nähden kohtuullista korvausta. Osa-aikaisten työnjohtajien keskuudessa koettiin, että yritys yrittää säästää sillä verukkeella työnjohtokustannuksissa, koska opiskelijoille ei tarvitse maksaa vielä täyttä palkkaa.

Jokainen työnjohtaja koki myös, ettei normaali työaika riitä töiden tekemiseen, vaan työnjohtoresursseja pitäisi tarkastella uudestaan. Samalla vain kaksi työnjohtajaa oli tyytyväisiä lomitusjärjestelmään. Loppujen työnjohtajien mukaan yrityksessä ei varsinaisesti edes ole mahdollista pitää lomina, ellei itse järjestä tuuraajaa loman ajaksi.

Kun kysyttiin ylemmän johdon tuesta työasioissa, voitiin vastaukset helposti jakaa kahteen kategoriaan sen mukaan, kumman työpäällikön alaisuudessa työnjohtaja työskentelee. Toinen työpäälliköistä koettiin helposti lähestyttäväksi, sillä häneltä saa aina apua nopeasti, kun taas toinen koettiin kaukaiseksi ja välinpitämättömäksi työasioihin. Tämä sama jako näkyi myös muiden kysymysten vastauksissa mutta vähemmän.

3.4 Yrityksen tulevaisuudensuunnitelmat

Yrityksen ontuvasta sisäisestä tiedottamisesta saatiin merkkejä kysyttäessä yrityksen tulevaisuudesta ja yrityksen tavoitteista. Vastaukset kolmiuotissuunnitelmasta vaihtelivat paljon, ja monet työnjohtajat myönsivät arvaavansa vastauksensa. Hetken mietinnän jälkeen yksikään ei pystynyt sanomaan, että osaavat täydellä varmuudella sanoa, mitkä yrityksen suunnitelmat ovat. Näillä kysymyksillä ei erikseen edes etsitty oikeita vastauksia, vaan haluttiin selvittää, miten paljon vastaukset eroavat toisistaan. Eroavaisuuksia löytyi sen mukaan, onko vastaaja ehtinyt käymään mestaripalavereissa, kenen työpäällikön alaisuudessa hän toimii tai yleisesti, miten paljon hän on tekemisissä muiden työnjohtajien kanssa. Näitä eroavaisuuksia käytetään edempänä todistamaan muutamien tärkeiden rakennusyrityksen toimintatapojen puutteita ja niistä johtuvia seurauksia.

3.5 Työn tekeminen yrityksessä

Tämä kyseinen aihe oli todella laaja, ja se herätti eniten keskustelua haastattelijan ja haastateltavien kesken. Tämä aihe myös vei jokaisesta haastattelusta suurimman osan ajasta. Vastaukset olivat kuitenkin melko yhteneviä.

Yrityksen käyttämiä toimintatapoja paperitöissä pidettiin yleisesti melko vanhanaikaisina sekä monimutkaisina. Yrityksessä ei varsinaista perehdytystä mihinkään näihin asioihin

ole, vaan jokaiselle työnjohtajalle oli lähinnä vain annettu vanhoja valmiita pohjia ja käsketty itse opiskelemaan niiden käyttöä. Tämä oli pahimmillaan muutamassa tapauksessa johtanut siihen, että työnjohtaja oli apumestarilleenkin opettanut asioita väärin.

Yrityksellä on käytössään muutamia tietokoneohjelmia, jotka on tarkoitettu rakennusyritysten käyttöön. Ainoastaan muutama työnjohtaja osasi nämä luetella ja myös kertoi osaavansa niitä käyttää. Yleisesti koettiin, ettei edes tiedetä, mihin mitään ohjelmaa tulisi käyttää. Tämän lisäksi kukaan ei tiennyt keneltä pitäisi kysyä, jos jonkin ohjelman kanssa tarvitsisi apua. Muutama työnjohtaja myönsi, ettei ole millään tavalla kiinnostunut ohjelmien käyttämisestä, eikä heillä ollut yhtään motivaatiota myöskään itseopiskeluun, vaikka niistä saattaisi olla apua työn tekemisessä. Yleisesti ottaen yrityksen tietojärjestelmiä ei opeteta työnjohtajille ollenkaan. Kukaan ei juurikaan näitä ohjelmia ylläpidä tai valvo, että niitä edes käytettäisiin.

Suunnitelmien ja suunnitelmallisuuden puute häiritsi suuresti muutamaa työnjohtajaa. Varsinaisia suunnitelmia ei yritykseltä löydy, vaan vaadittavat suunnitelmapaperit ovat lähinnä vain valmiita pohjia, joihin täytetään työmaan perustiedot. Suunnitelmia ei ylläpidetä työntekemisen helpottamiseksi, vaan sen takia että ne pitää jokaiselta työmaalta lain mukaan löytyä. Lähes kaikki työnjohtajat toivoivat, että aikatauluja, laatusuunnitelmia tai muita vastaavia laadittaessa niitä käytäisiin myös paremmin työnjohtajan kanssa läpi. Monet kokivat, että urakoita sovittaessa työpäällikkötasolla ei tietoa tarkasta urakasisällöstä käydä tarpeeksi yksityiskohtaisesti työnjohtajan kanssa läpi. Tässäkin asiassa oli suuria eroja riippuen siitä, kumman työpäällikön alaisuudessa työnjohtaja toimii. Työnjohtajat, jotka aktiivisesti itse näitä asioita seuraavat, olivat paremmin selvillä urakoiden sisällöistä. Selvää yrityksen sisäistä toimintamallia ei tästäkään asiasta löytynyt.

Resurssienhallinnasta tai sen puutteista saatiin melko kärkkäitäkin mielipiteitä. Yleisesti työnjohtajat ihmettelivät sitä, missä menee alihankkijan ja työnjohtajan raja urakoiden johtamisessa. Kaikki työnjohtajat kokivat joutuvansa tekemään paljon ylimääräistä työtä sen takia, että monilla alihankkijoilla ei ole toimivaa työnjohtoa. Muutama työnjohtaja epäili sitäkin, tietääkö alihankkijat aina aliurakkasopimuksia tehdessään, mihin ovat sitoutuneet. Osa työnjohtajista kokivat sen edesvastuuttomana ongelmien siirtämisenä, kun alihankkijoilla teetetään laajoja sopimuksia ilman, että käydään alun perin läpi, onko alihankkijalla edes resursseja työstä suoriutumiseen. Todella monessa tapauksessa työnjohtajat ovat joutuneet työmaalla opastamaan alihankkijoiden työntekijöitä työn tekemisessä. Esimerkkejä oli monia, ja muutamat vielä todella räikeitä.

Yrityksen organisaatorakennetta pidettiin yleisesti yksinkertaisena, ja kaikki sen osasivat kuvailla. Suurimpana ongelmana keskusteltaessa yrityksestä organisaationa koettiin se, ettei aina ole selvää, miten tehtävät ja vastuualueet on jaettu. Yrityksen johdossa pidetään tiukasti kiinni urakoiden sopimisesta, aliurakoitsijoiden valinnasta sekä muusta resursseihin liittyvistä asioista. Kuitenkaan niitä ei aina käydä työnjohtajien kanssa tarkasti läpi. Näin ollen työnjohtajat kokevat, että vastuualueiden rajat ovat hämärät ja että välillä jotkin asiat jäävät hoitamatta ja sopimatta, koska ei tiedetä, kenelle ne kuuluisivat.

Yhteenvedona näihin edellä mainittuihin asioihin voidaan todeta, että yrityksen toimintatapojen koettiin olevan sekavat. Jokainen työnjohtaja toimi kuten parhaaksi itse näkee eikä moneenkaan asiaan ole juurikaan ohjeistusta yrityksen puolelta. Työnjohtajat toivoivatkin toimintatapoihin yhdenmukaisuutta ja sitä että näihin toimintatapoihin perehdyttäisiin sekä jatkokoulutettaisiin, kun yritys niitä tulevaisuudessa kehittää. Myös käytössä oleviin tietokoneohjelmiin toivottiin parempia koulutuksia sekä ylläpitoa. Päällekkäisyydet eri ohjelmien välillä tulisi poistaa ja niiden käyttöä tulisi yhdenmukaistaa.

3.6 Omat työntekijät ja alihankkijat laadullisesti

Yrityksessä on noin kymmenen omaa työntekijää, muu työvoima saadaan alihankkijoilta. Vuosittainen eri työntekijöiden määrä työmailla menee yrityksessä pitkälle yli kahden sadan. Tämän kysymyksen tarkoituksena ei ollut vertailla omia ja alihankkijoiden työntekijöitä, vaan yleisesti selvittää, miten varsinainen rakennusalan työ yleisellä tasolla tässä yrityksessä onnistuu.

Suurin ja yleisin yksittäinen työnjohtajien kohtaama ongelma oli kielimuuri. Yrityksessä noin puolet kaikista työntekijöistä on maahanmuuttajataustaisia, ja tästä johtuen todella harva osaa puhua sujuvasti suomea. Työnjohtajat sanoivat kokevansa lähes päivittäin epävarmuutta siitä, ymmärtääkö työntekijä työtehtävänsä oikein. Tässä asiassa nousee esille myös alihankkijoiden työnjohdon puutteet. Jokainen työnjohtaja kertoi esimerkkejä siitä, miten työ on tehty väärin ja jouduttu jopa useammin kuin kertaalleen korjaamaan samaa asiaa, koska työntekijät eivät ole täysin ymmärtäneet, mitä pitäisi tehdä. Myös työntekijöiden ammattitaitoa sekä ammattitilpeyttä laajasti kaikki epäilivät. Työnjohtajat kertoivat kuluttavansa paljon aikaa uusien työntekijöiden neuvomiseen ja johtamiseen, vaikka se varsinaisesti kuulu heille vaan alihankintayritykselle. Muutama työnjohtaja myös kertoi tehneensä työajallaan alihankkijoiden työntekijöiden paperitöitä, koska ne eivät aina alihankkijayrityksen puolelta olleet täysin lain määrittämällä tavalla oikein.

Työnjohtajat kokivat ongelmalliseksi myös sen, että alihankkijoita käyttäessä työntekijät heidän työmaallaan saattavat vaihtua usein alihankkijan omien tarpeiden mukaan. Tällöin joudutaan uudestaan ja uudestaan hukkaamaan aikaa vaihtuvien työntekijöiden perehdyttämiseen ja opastamiseen. Ongelmalliseksi työnjohtajat kokivat myös sen, että jatkuvasti vaihtuvien työntekijöiden kanssa ei osaa itse arvioida, millaisiin työtehtäviin kukakin työntekijöistä soveltuu. Useasti on työnjohtajien mukaan käynyt niin, että työmaalle tullut uusi työntekijä ei sovellu alihankkijan urakkaan kuuluviiin tehtäviin, ja näin ollen on syntynyt laatuvirheitä sekä aikatauluongelmia.

Yrityksellä on toki myös paljon laadukkaita ja päteviä alihankkijoita sekä omia työntekijöitä. Edellä kerroin lähinnä ongelmatapauksista. Hyvien ja laadukkaiden työntekijöiden kohdalla ainut suuri ongelma johtui taas yrityksestä itsestään. Ilman mitään suoranaista resurssienhallintaa työnjohtajat joutuivat itse paljon huolehtimaan työmaansa tarvittavasta työporukasta. Tämä taas on johtanut siihen, että muutama erittäin vaativa työnjohtaja on hoitanut muutamien alihankkijoiden parhaat työntekijät omalle työmaalleen, ja tästä johtuen muutamat ei niin vaativat työnjohtajat ovat joutuneet tulemaan toimeen alihankkijoiden huonoimpien työntekijöiden kanssa. Tähän epäkohtaan nämä muutamat työnjohtajat toivoivat muutosta. Yleisellä tasolla työnjohtajat myös toivoivat parempaa otetta ylemmältä johdolta resurssiasioissa.

3.7 Kolme kompastuskiveä

Viimeisenä kysymyksenä työnjohtajille kysyin kysymyksen siitä, mitkä he kokevat suurimmiksi ongelmakohdiksi yrityksessä. Tarkoitus ei ollut laittaa niitä suuruusjärjestykseen vaan kertoa vain kolme isointa asiaa, jotka työnjohtajien mielestä yrityksessä on tällä hetkellä pielessä. Näihin kohtiin en esittänyt mitään jatkokysymyksiä, vaan pyysin vain yksittäisiä sanoja tai lyhyitä virkkeitä heidän mielestään tärkeistä asioista.

Yleisin vastaus oli informaation kulku tai yleisesti yrityksen sisäinen tiedottaminen. Työnjohtajat kokivat, etteivät olleet oikein perillä siinä, mitä yrityksessä tapahtuu. Räikeimpänä esimerkkinä eräs työnjohtaja luuli kahden työntekijän ilmestyessä työmaalle, että kyseessä on yrityksen omia työntekijöitä. Nämä olivat kuitenkin alihankkijalta tulleita työntekijöitä.

Toiseksi yleisin vastaus, jonka työnjohtajat antoivat, oli huonot alihankkijat ja liian suppea alihankintaketju. Tähän samaan kategoriaan voidaan laskea kielimuuriongelmat sekä alihankkijoiden oman työnjohdon epäpätevyys.

Monet työnjohtajat kokivat ongelmalliseksi, ettei yrityksellä ole selviä yhteisiä toimintatapoja vaan kaikki työnjohtajat johtavat työmaitaan itse parhaaksi näkemällään tavalla. Työnjohtajat kokivat, että yritykselle pitäisi saada yhteneviä toimintatapoja, ja niihin pitäisi jokainen työnjohtaja myös perehdyttää. Myös yrityksen käyttämiin ohjelmistoihin toivottiin selkeyttä sekä koulutusta ja ylläpitoa. Työnjohtajat myös tiedostivat, että heidän kokemattomuutensa yhdistettynä yrityksen suoran tuen puuttumiseen altistaa ongelmille sekä turhalle stressille laatu- ja aikatauluasioissa.

Näiden asioiden lisäksi mainittiin työuupumus, resurssienhallinta, henkilöstöjohtaminen, laskenta, johdon tuen puute sekä liian nopea kasvu. Merkille pantavaa oli jälleen kerran vastausten yhdenmukaisuus sen mukaan, kumman työpäällikön alaisuudessa työnjohtaja toimii.

4 YHTEENVETO

4.1 Yritys työpaikkana

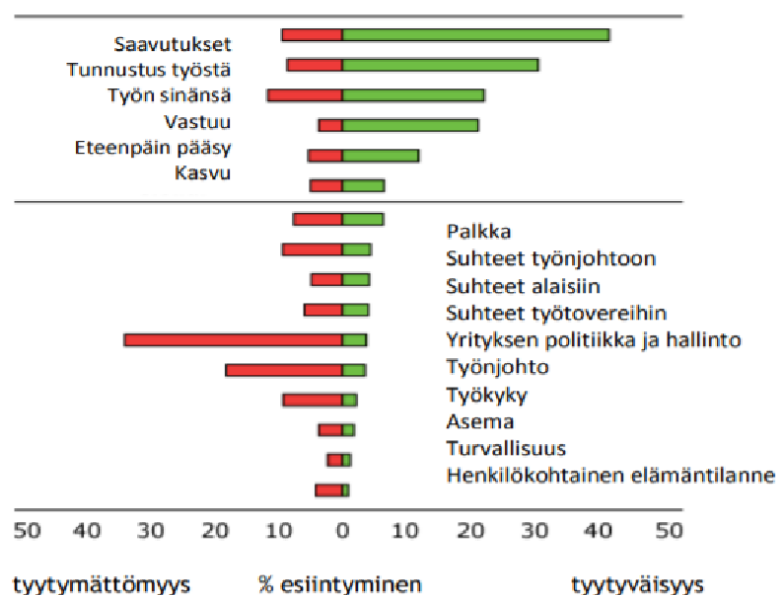
Suurin huomattava yhteinen ongelma työnjohtajilla oli yrityksen kirjavat toimintatavat kaikilla osa-alueilla. Työnjohtajien työtä ohjasi suuresti se, kumman työpäällikön alaisuudessa työskentelee. Toki tämän jaon lisäksi löytyi vielä eroja toimintatavoissa, jotka eivät riippuneet pelkästään työpäälliköstä. Työnjohtajat kokivat yrityksen kasvaneen pienestä keskisuureksi kooltaan, mutta ei toimintatavoiltaan.

Tutkimuksen tulosten negatiivinen sävy saattaa kuulostaa siltä, että kyseessä on todella ongelmallinen työpaikka. Tähän väliin on kuitenkin todettava, että tämän tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä ongelmakohtia ja esille tulleet positiiviset asiat kyseisestä yrityksestä jäivät taka-alalle. Yrityksestä on viimeisen kahden vuoden aikana lähtenyt kuusi työnjohtajaa sekä yksi työpäällikkö töihin muihin yrityksiin. Lukua voi pitää huolestuttavan suurena, mutta asiaa selittää osittain se, että lähteneistä työnjohtajista viisi oli työskennellyt työpaikkaa vaihtaneen työpäällikön alaisuudessa.

Kaikista negatiivisista vastauksista huolimatta voidaan jälleen huomata yhtäläisyyksiä sen mukaan, kumman työpäällikön alaisuudessa työnjohtajat työskentelivät. Yrityksessä edelleen jatkavan työpäällikön alaiset olivat huomattavasti tyytyväisempiä kuin ne, jotka työskentelivät yrityksestä poistuneen työpäällikön alaisuudessa.

4.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria ja työnjohtajien motivaatio

Kaksifaktoriteoria ja motivaatio



Yrityksen nopea kasvu muutaman vuoden sisällä on selvästi johtanut siihen, että nuoret juuri valmistuneet tai valmistumassa olevat työnjohtajat pääsivät tässä rakennusurakointiyrityksessä haastaviin ja vastuullisiin tehtäviin todella nopeasti. Voidaan siis todeta, että tässä yrityksessä työnjohtajat kokivat työtyytyväisyyttä saavutuksista, vastuusta sekä eteenpäin pääsystä melko paljon. Kasvua työnjohtajana myös tapahtuu, vaikkei yritys sitä suoraan tue, vaan vastuu sen onnistumisesta on työnjohtajalla ja hänen kyvyllään suoriutua uusista haasteista.

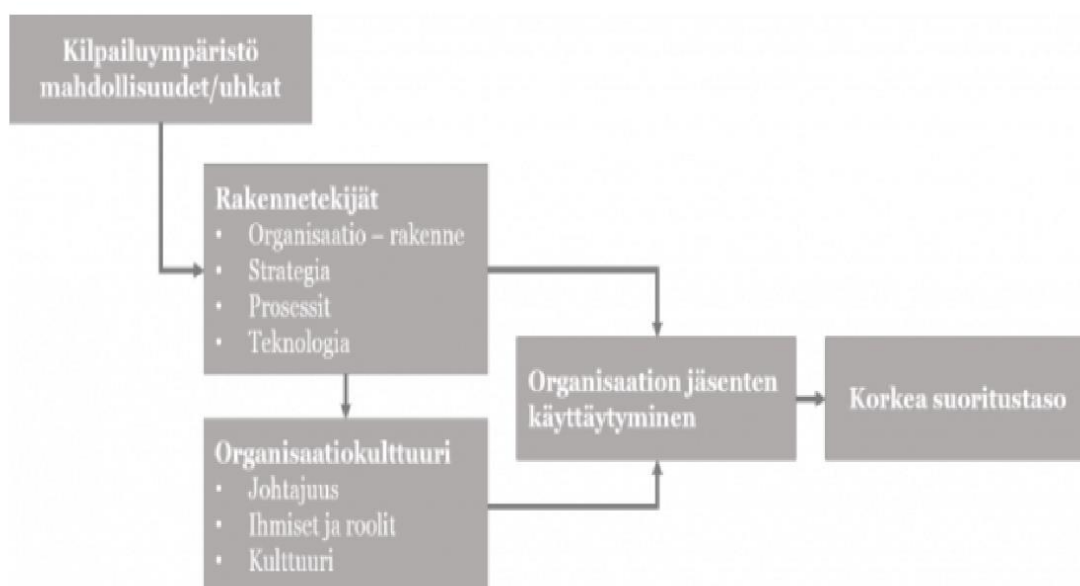
Suurimmat työtytymättömyyttä aiheuttaneet asiat, jotka esille tulivat, olivat selvästi suhteet esimiehiin, yrityksen politiikka, hallinto ja tässä tapauksessa toimintatavat. Oma työkyky oli myös monella koetuksella pitkien työpäivien ja stressin sekä sen takia, ettei lomaa juuri ole pystynyt pitämään.

Herzbergin teoriaa mukaillen voidaan kuitenkin todeta, että yrityksen sisällä työmotivaatio on kuitenkin pysynyt korkeana. Työnjohtajien keskuudessa on aitoa halua kehittää yritystä ja olla mukana sen toiminnassa. Tyytyväisyystekijät ovat selvästi kuitenkin vahvempia kuin tyytymättömyystekijät.

4.3 Yrityksen kilpailukyky

Yleinen mielipide työnjohtajien keskuudessa oli, että yrityksessä tehdään monia asioita oikein. Kuitenkin kaikki olivat yhdessä sitä mieltä, että monet asiat voidaan myös hoitaa paremmin. J.P. Kotter ja J.L. Heskett (1992) ovat esitelleet menestystekijöiden viitekehksen kasvaviin yrityksiin.

Yrityksen terveen kasvun rakenne



Tähän kuvaajaan verratessa työnjohtajien kertomia ongelmakohtia on helppo verrata. Käsitteet *organisaatio*, *strategia*, *toimintatavat eli prosessit*, *teknologia*, *johtajuus*, *roolit* ja *kulttuuri* löytyvät kaikki tästä kaaviosta, jonka mukaan ylläpidetään yrityksen korkeaa suoritustasoa.

4.4 Yrityksen kasvu

Yrityksen kasvun aikana pitää ottaa monia asioita huomioon. Pitää luoda toimiva organisaatio, ja tässä tärkeää on rekrytoinnin tehokkuus ja onnistuminen. Työntekijät pitää ottaa mukaan yrityksen ytimeen ja heidät pitää sitouttaa työhön. Yrityksen itsessään pi-

tää tunnistaa ydinpätevyudet ja ne puolet rakennusala, joista löytyy kokemusta ja ammattitaitoa. Työnjohtajien haastaminen innovatiivisiksi ja osaksi yrityksen kehitystä on tärkeää yrityksen vahvistamiseksi, kun kilpailu on kovaa ja rakennusala on herkkä suhdanteille. Tämän lisäksi työnjohtajat pitää opettaa joustaviksi, jotta mahdollisiin muutoksiin markkinoilla pystytään vastaamaan paremmin. Yrityksen kulttuuri on myös tärkeä asia. Työnjohtajille pitää antaa valtaa ja vapauksia tehdä päätöksiä ja oppia omista virheistään. Yrityksen pitää luoda vahvat ja mielekkäät arvot, joihin kaikki työntekijät ylemmästä johdosta lähtien pitää sitouttaa. Pitää luoda ja ylläpitää avointa ja luottamusta luojittavaa kulttuuria sekä sitouttaa työntekijät yritykseen yhteisönä ja sen identiteettiin. (Lainema 2012.)

5 ARVIOINTI JA KEHITYSKOhteet

Kyseinen rakennusurakointiyritys on kasvanut muutamassa vuodessa pienestä alihankintayrityksestä keskiuureksi korjausrakentamiseen erikoistuneeksi urakointiyritykseksi. Suurimmat rahalliset epäonnistumiset yritykselle ovat tulleet epäonnistuneen rekrytinnin sekä omalta erikoisalalta poiketun urakan takia. Yrityksen sisällä on kuitenkin hyvä henki ja työilmapiiri sekä ylemmällä johdolla palava halu korjata virheitä ja rakentaa toimiva keskikokoinen rakennusurakointiyritys.

Työnjohtajien haastatteluissa ilmenneet asiat ovat kaikki tärkeitä kasvavan yrityksen kehittämässä. Sisäinen viestintä, organisaatio ja vastuualueiden rajat, yrityksen toimintatavat, laatu järjestelmä ja yrityksen omien sekä alihankkijoiden resurssienhallinta ovat ensimmäisinä listalla, kun kehitystyötä aloitetaan tekemään. Tämän opinnäytetyön aikana yrityksessä onkin aloitettu joidenkin osa-alueiden parannus. Lainattujen teorioiden pohjalta edellä mainitut kehityskohteet ovat varmasti tärkeimpiä yrityksen tehokkuuden ja työnjohtajien työtyytyväisyyden kehityksen kannalta.

Vaikka tässä opinnäytetyössä on melko negatiivinen sävy joiltakin osin yrityksen toiminnasta, pitää kuitenkin painottaa, että tarkoitus olikin etsiä ongelmakohtia, olivatpa ne miten pieniä tahansa. Tämän työn pohjalta voidaan osoittaa yrityksen johdolle kehityskohteita, joita parantamalla yrityksen toiminta parantuu ja tehostuu.

LÄHTEET

Frederick Herzberg. 1968. One more time: how do you motivate employees.

Karin Klenke. 2008. Qualitative Research in the Study of Leadership. Emerald Group Publishing,

Kotter, J. P., ja J. L. Heskett. 1992. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.

Kirjavainen, P. 2015. Yrityksen kasvu. Helsinki: Bonnier Pro.

Neil Conway ja Rob B. Briner. 2005. Understanding Psychological Contracts at Work. OUP Oxford.

